

始動する米国金融機関の B2B サービス ～企業間電子市場を巡る銀行・カード・証券会社の動き～

米国では、企業間電子取引を指す B2B 市場の急成長が期待されている。金融機関も、主に決済サービスを提供する形で同市場に参入し始めたが、自ら企業間電子市場（マーケット・プレイス、ハブ）の構築に着手する等、新たな事業機会を模索する動きもある。

1. B2B とは

1) 台頭する企業間電子市場

広義の B2B は、企業間電子商取引全般を指し、その市場規模については諸説あるものの、例えばフォレスター・リサーチ社は、2003 年には B2C（企業対個人）市場の 12 倍（99 年は 6 倍）に成長すると予測している。またジュピター社は、B2B が 2005 年には企業間取引の 42% を占め、その内、電子市場（マーケット・プレイス、ハブ）における企業間取引は、2005 年に広義の B2B の 35% を占めると見ている（表 1）。

B2B 市場の初期の参加者は、電子市場を運営・管理（スポンサー）する新興業者と、電子市場のインフラを提供するアリバ、コマース・ワン等のベンダーが中心であった。しかし、99 年 11 月に GM とフォード社がそれぞれの資材・部品調達用の電子市場を、さらに 2000 年 2 月には両社とダイムラー・クライスラーで単一電子市場を構築すると発表したこともあり、伝統的企業による B2B に対する関心も高まっている。ただし、電子市場数は、99 年の 450 から 2000 年の 1,000 超と急増しているものの、年間数十万ドルの収入を超える市場は少ない¹との指摘もある。

表1 米国B2B市場規模

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
「直販」型B2B	3,110	6,170	12,350	21,280	31,350	41,370
「市場」型B2B	250	830	2,750	8,120	14,570	22,060
B2B合計	3,360	7,000	15,100	29,400	45,920	63,430
企業間取引に占めるB2B比率	3%	6%	12%	22%	32%	42%

(出所) Jupiter社プレス・リリース

¹ Gamble, Richard. "Trading and Procurement May Become More Efficient-but Payment and Settlement Issues Abound." *Treasury & Risk Management*, April 2000.

2) 電子市場の歴史的推移

企業間電子取引は、主に①複数の販売業者対 1 購入業者（～96 年）、②1 販売業者対複数の購入業者（96～98 年）、③複数の販売業者と複数の購入業者（99 年～）という発展段階を遂げて来た²。①は、EDI（Electronic Data Interchange、電子データ交換）型とも言える取引形態で、購入業者が中心となっている。現在 25 万社が EDI を採用しているが、専用のネットワークを使うのでコストも高く、上位 3 社でシェア 75%を占める等、利用者は限定されがちである。②はカタログ販売や直販等に利用される形態で、販売業者が中心となる。デル社によるコンピュータの企業向け販売等が、この形態の典型例であろう。③は、通常は第三者が電子市場の運営・管理を行い、販売業者と購入業者で情報交換・交渉・入札・発注等を行う市場型と言える。電子市場は、取引相手の探索・流動性・価格透明性・情報・市場運営ガバナンス等、取引以上の付加価値を提供することも多い。

3) 広まる間接材調達市場の利用

ゴールドマン・サックス社の調査によれば、米国大手企業の 54%が、オンライン調達（e-procurement）を行っており、1 年以内にこれを行う企業も含めると 87%にも及ぶ。しかし、その内、資材調達を行う企業は 35%に過ぎず、87%は事務用品等、販売商品に直接関係のない間接材の調達を行っている³。

一般に、様々な商品を扱う間接材調達市場は水平型市場とも呼ばれるが、この形態は汎用性も高い。また間接材には定番商品や消耗品も多く、購入価格が直接的に企業収益に反映される訳ではないため、導入が比較的容易である。さらに、同市場を利用する最大の目的は、購入価格に関わらずに発生する購買事務処理コストの削減であるため、少額取引の頻度が高い企業ほど、効果が現れやすい。

これに対して垂直型市場の一種である資材調達市場は、取引ごとに条件が異なることも多く、販売・購入業者ともに専門家であることが求められる。また購入価格が製造コストに直結するため、その利用には慎重にならざるを得ないという面もある。

2. 金融機関にとっての B2B ビジネス

1) 電子市場決済の現状

オンライン調達自体は広がりを見せつつあるものの、電子市場取引の決済は、小切手等のオフラインの伝統的手段が実際には 9 割を占め、オンライン上では少額取引を中心に、

² Phillips, Charles & Mary Meeker. "The B2B Internet Report --- Collaborative Commerce." Morgan Stanley Dean Witter, April, 2000

³ Goldman Sachs. "Internet---B2B: 2B or Not 2B? The Second Survey." April 14, 2000

**始動する米国金融機関の B2B サービス
—企業間電子市場を巡る銀行・カード・証券会社の動き—**

カード決済が若干行われるのみであった⁴。しかし、99年頃から大手金融機関が、オンラインでの決済サービス提供も視野に入れて、電子市場のインフラ業者と提携し始めた(表2)。

表2 米国金融機関のB2Bの取組み

1996	Chase(銀行)、購買管理サービス業者Intelisys設立。
1998.7.13	CIBC(銀行)、社内向け購買管理システムにAriba社を採用。
1998.9.21	Transamerica(保険)、社内向け購買管理システムにAriba社を採用。
1998.11.16	Bank of America(銀行)、法人カード顧客向けに購買管理システムEAGLS提供。
1999.3.29	American Express(カード)、Ariba、ORMS、Commerce One、Concurと提携して購買カード決済エンジンを提供。
1999.5.25	American Express(カード)、購買管理システムAXI Purchasing Solution導入。Intelisys、Remedy、TRADEXと提携して購買カード決済サービスを提供。
1999.7.19	American Express(カード)、経費管理システムAmerican Express@work発表。
1999.8.9	Wells Fargo(銀行)、自社の購買管理システムとCommerce Oneシステムをリンクすると発表。
1999.9.17	Merrill Lynch(証券)、Works.comに出資。中小企業顧客向けに購買管理サービスを提供。
1999.9.28	US Bancorp(銀行)、Aribaと提携して、同社システムに購買カード決済エンジンを優先的に提供。またUS Bancorp顧客にはAriba社システムを推奨すると発表。
1999.11.15	American Express(カード)、TRADEX、ec-Contentと提携して、American Express B2B Commerce Networkを設立。
1999.12.15	Tronto Dominion(銀行)、Commerce Oneと提携して、社内外購買管理システムTD MarketSiteを構築。
2000.1.14	Bank of America(銀行)、NICと提携して政府向け購買管理サービスを提供。
2000.2.9	Chase(銀行)、Deloitte Consultingと合弁会社を設立して大手企業向け購買管理サービスを提供。
2000.2.17	Citi(金融コングロ)、Commerce Oneと提携。社内外購買管理システムCitibank Procurement Connectionを構築し、Commerce Oneシステムに決済エンジンを優先的に提供。
2000.2.18	Wachovia(銀行)、Clarusと提携して社内外購買管理システムを構築。
2000.3.1	Chase(銀行)、Tradeout.comと提携して、同社顧客に在庫処理市場を提供。
2000.3.6	Keycorp(銀行)、Aribaと提携して社内外購買管理システムを構築。またXerox Connectと提携して、Keycorpの法人顧客に対して、オンライン商品販売の支援サービスを提供。
2000.3.13	American Express(カード)、Aribaと提携して、より洗練された決済サービスの構築を行う。Ariba社システムを社内購買管理システムとして採用し、既存の社内購買管理システムともリンクすると発表。
2000.3.22	First Union(銀行)、Intelisysと提携して中堅・中小企業向け電子市場を構築。
2000.3.23	Wachovia(銀行)、Clarusに出資。
2000.3.29	American Express(カード)、Commerce Oneと提携して、同社システムの購買カード決済エンジンを優先的に提供。
2000.4.4	Bank of America(銀行)、Aribaと提携して、同社システムの決済エンジンを提供し、社内外購買管理サービスBank of America Marketplaceを設立。
2000.4.18	Discover(カード)、Tradeout.comと提携して、カード加盟店向けに在庫処理市場を提供。
2000.4.24	BankAmerica(銀行)、Commerce One等とレストラン向け食材調達サイトRestaurantpro.comを構築。
2000.5.2	Wells Fargo(銀行)、BusinessBotsに出資し、電子市場を設立。
2000.5.2	Bank of America(銀行)、Biztro(中小企業専門サイト)に出資。同サイトを通して電子市場を提供の予定。
2000.6.15	American Express(カード)、SAPMarketsに購買カード・エンジンを提供。
2000.6.15	Merrill Lynch(証券)、Ariba等3業者を採用して社内向け購買管理システムを構築。
2000.7.6	Bank of America(銀行)、NIC Commerceと提携して政府向けに購買管理サービスを提供。
2000.7.10	Citigroup、SAPとの決済合弁会社Oribian設立。
2000.7.18	Fleet(銀行)、Aribaと提携して社内外購買管理システムを構築。
2000.8.3	American Express(カード)、Ventroと提携してMarketMile設立(Amex 65%、Ventro35%出資)。
2000.8.7	Citigroup(金融コングロ)、Wells Fargo(銀行)、Enron、i2、S1と提携してFinancialSettlementMatrix.com設立、オープン型決済システムの構築を目指す。
2000.8.16	ABN Amro(銀行)、Aribaと提携して同社システムに決済エンジンを提供。また社内外購買管理システムを構築。
2000.8.21	Bank of America(銀行)、ABN Amro(銀行)、US Bancorp(銀行)、Fleet(銀行)、American Express(カード)、Ariba社システムの決済サービスの多様化に着手。US BancorpとAmerican Expressが購買カード決済、Bank of AmericaとABN Amroが電子資金取引、Fleetが機器リース・サービスを提供。
2000.8.23	JP Morgan(銀行)、Lehman Brothers(投資銀行)、MSD Capital(Dellコンピュータ創業者Dell氏の個人資産管理会社)等、B2B決済会社Miradient Global Networkを設立。
2000.8.23	Wachovia(銀行)、社内外購買管理システムを構築すべく、Microsoft社とも提携。

(注)イタリックは金融機関(業態)。2000年8月30日現在。発表日ベース。

(出所)各社資料等よりNRIA作成

⁴ Junnarkar, Sandeep. "Credit Card Companies Charge Into E-Business Sector." *CNET News.com*, March 28, 2000

2) 購買カード業務の拡大

米国の法人カードには、①購買 (purchasing) カード、②中小企業向けカード、③狭義の法人 (corporate) カードがある。③のいわゆるコーポレート・カードが営業マンや経営幹部の出張・交際費決済に利用されるのに対し、購買カードは主に間接材調達の決済に利用されるカードである。購買カードが導入されたのは86年頃であるが、過去5年間、政府機関の利用が進んだこともあって年率2割近くで成長し⁵、現在は法人カード取引高の40%を占める程となっている。

同カードを使えば、事前にカード保有者ごとの条件 (購買頻度や利用業者等) を企業が設定できるため、従業員は購買申請・承認等の手続きを取ったり、立て替えを行わなくて済む (表3)。これを複数の販売業者のカタログ的役割を果たす電子市場と組み合わせれば、購買手続きがオンライン上で処理出来る。また、特別な取引に関しては、電子発注伝票を購買責任者に送信して、彼が承認を行えばそのまま販売業者に送信されるようにしたり、取引情報をカード保有者・購買責任者・経理担当者で共有・管理 (例えば従業員・部門・商品ごとに情報を収集・分析) すること等が可能となる。アリバ社の購買管理システムと自社の購買カードを組み合わせたビザによれば、1取引当たりのコストは従来の100ドルから10~50ドルになったと言う。アメリカン・エクスプレスやUSバンコプ等の法人カードの有力会社が、99年にB2Bのインフラ業者と提携し始めたのも、購買カード業務の拡大が目的であったと推測される。

表3 企業の購買プロセス

	購買カード	
	なし	あり
購買申請	購買申請書提出 承認を受ける 業者を探す 購買記録を保管	業者を選択 業者に電話をかける スペックの違い調整、 在庫確認 価格交渉、配送 購買記録を保管 カードの取引明細書の 内容を確認
購買	購買者を指定 業者を選択 業者に電話をかける スペックの違い調整、 在庫確認 価格交渉、配送 契約条件の交渉 発注 発注書を業者に送付 請求書との違いの訂正	購買カードで処理
商品受取	商品に損傷がないか 確認 受取書作成 申請者に商品を送付 記録を保管	商品に損傷がないか 確認 購買者に送付
経理	受取書のコピーを作成 請求書入手 発注書、受取書、請求書の一致を確認 小切手決済を行う 帳簿に記録	請求書を承認 小切手決済を行う 帳簿に記録 (チェックを アップロード)

(出所) Management Accounting 97年4月

⁵ Souccar, Miriam Kreinin. "Interchange Fees an Obstacle for Procurement Cards." *American Banker Supplements Online*

購買業務管理によるコスト削減効果は、中小企業も享受できる。中小企業の場合は、中小企業向けカード（法人カード取引高シェア 35%）と金融機関が設立した中小企業向けショッピング・サイトを組み合わせる等、定番サービスを利用することも多い⁶。しかし、価格交渉力のない中小企業にとっては、大手金融機関が電子市場で取引をまとめたり、販売業者と交渉するため、間接資材を割引き価格で入手できるメリットがある。中小企業を主要顧客層の一つと規定し⁷、彼ら専用の証券総合口座にビザの中小企業カードを組み込んでいるメリル・リンチは、99年より間接材市場を提供している（前掲表2、表4）。

加えて、カード加盟店向業務⁸を手掛ける金融機関にとっては、電子市場の構築や、オンライン販売支援は、加盟店顧客向けの重要な付加価値サービスとなり得る。米国大手銀行で初めてインターネットを導入したウェルス・ファーストは、中堅・中小小売業者に、インターネット販売体制の整備に関するコンサルティング・サービスを提供する程である。

表4 メリル・リンチのB2Bサービス

メニュー	提供商品・サービス	実質的なサイト運営管理者
間接材販売	家具・事務用機器・携帯電話・コンピュータ及び周辺機器・事務用品	works.com
間接材販売	電子切手・事務用品	stamps.com (office depot)
ウェブサイト運営管理サービス	ドキュメント・スケジュール管理、電子メール・出版等	Hotoffice
オンライン電話帳	電話番号・電子メール検索	Bigyellow

（出所）<http://www.businesscenter.ml.com>よりNRIA作成

ただし、カードを電子市場における中核決済手段とするには、限界があると見られているようである。第一に、カード決済が躊躇なく行われるのは数千ドルの取引までで、それ以上の場合は、より伝統的な手段が好まれる模様である。第二に加盟店手数料は、取引額の 1.75%～2%であるため、大口取引の場合は、他の決済手段に比べて非常に割高となる。第三に、卸売業者の収益率は 2%程度に過ぎない場合も少なくないため、加盟店手数料を徴収すると、利益が相殺されてしまう。以上より、直接材市場や大口取引に関しては、より洗練された決済手段が望まれている。

3) 銀行の既存顧客向けの電子市場

2000年に入ると、チェース・マンハッタン、シティグループ、バンカメリカ等の大手米銀が、インフラ業者等とより包括的な提携を始めた。提携方法としては主に、①提携先のプラットフォームへの決済エンジン（購買カードに留まらず、送金や為替取引等も含む）の提供、②実験も兼ねた自行の購買管理システムの構築、③既存顧客への電子市場サービ

⁶ 米国では、ビザ・マスターカードは原則銀行が発行しなければならないため、有力「カード会社」の多くは銀行である。

⁷ 沼田優子「オンライン取引時代の米国証券営業マン～富裕層向けサービスを強化するメリル・リンチ～」『資本市場クォーターリー』2000年秋号

⁸ カードの加盟店を募る等、小売店に対して営業やサービス提供を行う。米国では、加盟店手数料の価格破壊が行われたため、カード発行会社としては大手でも、加盟店業務から撤退した大手金融機関も多い。

ス（バンカメリカのバンカメリカ・マーケット・プレイスや、アメリカン・エクスプレスのマーケット・マイル）の提供等である。

①は銀行が「黒子」としての役割を果たしつつ、インフラ業者の営業力を利用した新規顧客獲得を狙った動きであると思われる。その一方でバンカメリカのような大手米銀では、約200万人の法人顧客（内8割は中小企業）を抱えているため、法人向けオンライン・バンキングに上乘せる形で既存顧客に購買管理サービスをクロス・セル（既存顧客に複数の商品を売り込むこと）する③の意義も大きいと見られている（表5）。銀行の資本・ブランド力や顧客規模を以てすれば、「市場」としての競争力を有するのも非現実的ではないと見ているようである。

また銀行は、当初は間接材市場を中心に着手するとしているが、専門業者同士のコミュニティとなる直接材市場も視野に入れている。一般に銀行の顧客層は広範であるが、例えば農業向け貸付けトップのウェルス・ファードであれば、農業関連の垂直型市場等を構築することも十分考えられると言う。ただし、前述したように直接材の場合は、その調達が経営に直接影響を及ぼす可能性もあるため、購買業務のみで完結させるのではなく、全社的な財務管理システム等とも融合すべきであると考えられている。この観点からも、既にキャッシュ・マネジメント・サービス顧客を抱える銀行は、自社の顧客基盤を生かせる有利な立場にいとえよう。実際、チェース・マンハッタンは、企業の電子商取引戦略の中心的役割は財務部門が担うべきであると考えており、キャッシュマネジメント・サービスを拡張する目的で、過剰在庫オークション・サイトのトレードアウトと提携した⁹。

なお、2000年7月31日、連邦準備制度理事会（FRB）もこうした動きを受けて、銀行が、取引相手を引き合わせる「ファインダー」となることを明示的に認める提言を行った¹⁰。

表5 銀行による電子商取引の取組み

	電子請求書提示・小切手支払 (B2B)	電子請求書提示・小切手支払 (B2C)	オンライン購買	購買管理支援	電子市場の運営・管理	ターゲット顧客	導入時期
BankAmerica	○	○	○	○	○	全企業	導入済み
Bank One	○	○	×	×	○	中堅・米国大手	99年第2四半期
Chase Manhattan	○	○	○	○	○	全企業	NA
Citibank	○	×	×	○	×	米国大手	導入済み
First Union	○	○	○	○	○	中小企業	一部99年第4四半期
Fleet Bank	○	○	○	×	×	全企業	2000年第3四半期
KeyBank	○	×	○	○	○	中小・中堅	2000年第3四半期
Mellon Bank	○	○	×	○	×	中堅・米国大手・グローバル企業	導入済み
National City	×	×	×	×	×	NA	2001年
PNC	○	○	×	×	×	中堅・米国大手	2000年第1四半期
Wachovia	○	×	○	×	○	全企業	2000年第3四半期
Wells Fargo	○	○	○	○	×	全企業	導入済み

(注) 一部抜粋。B2Bは企業間、B2Cは企業対個人の取引。

(出所) Gamble, Richard. "The Changing Face of Treasury." *Treasury & Risk Management*, August 2000

⁹ Marlin, Steven. "B2B Swirling E-Marketplace Pulls in Banks." *Bank Systems + Technology*, June 2000

¹⁰ FRB 12 CFR Part 225 Regulation Y; Docket No. R-1078 Bank Holding Companies and Change in Bank Control

4) 新サービス創出の可能性

(1) 決済

これまでは主に特定の銀行・インフラ業者が手を組み、特定の決済方法のオンライン化に協力していくという動きであった。しかしユーザーから見ると、これでは採用業者や決済手段が限定されてしまうため、2000年8月、大手金融機関が決済コンソーシアムを設立し始めた。

第一が、シティグループ、ウェルス・ファーゴ等によるファイナンシャル・セトルメント・マトリックスで、①あらゆる決済及びその付随サービス（カード、電子小切手、信用状、グローバル決済、為替取引、購入業者等を含む）を、②電子市場の運営・管理業者や参加者が利用している金融機関に関わらず、提供していくことを目指すとしている。

第二が、バンカメリカ、ABN アムロ、US バンコープ、フリート、アメリカン・エクスプレスとアリバ社の連合軍である。前述アメリカン・エクスプレスと US バンコープが購買カード、バンカメリカと ABN アムロが電子資金取引、98年に三和ビジネス・クレジットを買収する等、ノンバンク部門を強化したフリート¹¹が機器リースと、得意分野ごとに分担して、アリバ社のプラット・フォームに、決済のフルサービスを揃える構想である。2000年9月から購買カード決済の実験を開始し、2001年第1四半期にその他のサービスも稼動する予定である。

このように現在は、既存の決済手段を一通り電子化して、顧客に選択肢を与える方針となっているようである。しかし、電子市場においては取引の所用時間が大きく短縮される可能性が高いため、既存の決済手段では対応できなくなることを懸念する声もある。アーサー・アンダーセン社の調査では、電子市場が決済業務に与える影響は大きくないであろうとの結果が出ているが、これは決定的な決済手段が見えてこないためであるとの見方もある（表6）。

表6 電子市場における未来の決済手段
 (%)

	可能性が		
	最も高い	次に高い	3番目に高い
パ ^レ イテラル・ネットینگ ^レ	14	11	7
定期支払	15	11	13
クレジットデビット・カード ^レ	18	14	12
電子キャッシュ	13	16	14
電子小切手	12	14	13
現金	2	3	6
スマート・カード ^レ	8	14	12
サ ^レ ーティファイケーション・オーリテイ (第三者による認証)	13	12	10

(注)あなたの電子市場で、将来的に最も採用する可能性が高いと思われる決済手段は何ですか?という質問に答えた人の割合。

(出所)Arthur Andersen, "Converging on an eBusiness Future: eB2B in the Financial Services Industry."

¹¹ 沼田優子「フリート・ファイナンシャルとバンク・ボストンの合併—総合金融サービス業者への転換を目指す米国地方銀行—」『資本市場クォーターリー』99年夏号

(2) 信用供与

企業間取引においては、販売・購買業者の信用判断も不可欠である。伝統的には、銀行による信用状の発行や販売業者による与信が取引を円滑化してきたが、電子市場は参加者数の増加や匿名取引も容易であるため、より迅速かつ有効な信用リスク回避手段を望む声もある。電子市場の決済手段として最初にカードが利用されたのも、リスクの所在が明確であったためと考えられる。現在は、信用リスク管理は銀行の得意分野であるとして、彼らが積極的な役割を担っていくことが期待されているようである。

しかしその一方では、新興業者も台頭しつつある。例えば E クレジット社は、企業間取引時に与信審査を行い、短期資金供与を行う金融機関を見つけるサービスを提供している¹²。また企業データベース会社のダン&ブラッドストリート社は、取引相手データを瞬時に提供する子会社エクセレレートを設立した。さらに電子市場の運営・管理業者ケムデックス社は、取引成立時には自ら商品を購入し、販売業者に代わって購入業者に請求書を発注し始めた。

3. 終わりに

伝統的企業による B2B については、取引が複雑な場合が多いこともあり、懐疑的な声もある。しかし、大手企業による直接材購入のための電子市場は究極的な姿であり、間接材市場、中小企業、スポット買い等においては、B2B は着実に稼動しつつある。決済サービスについても、直接的影響は少ないと見る向きもあるが、取引手数料の低下や、運転資金・在庫金融、信用状ニーズ等が縮小していく可能性は無視し得ないであろう。こうした状況を受けて、米国金融機関が既存決済サービスをオンライン化するのみならず、自らの顧客基盤を活用すべく、電子市場の運営・管理にも乗り出したことは、注目に値しよう。

(沼田 優子)

¹² Gamble, Richard. "E-Commerce's Hidden Secret." *Treasury & Risk Management*, April 2000